



ARVOSTELIJOISTA SUOSITTELI- JOIKSI

Net Promoter Score asiakaskokemuksen
mittarina

Anne Lamminen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015
Liiketalouden koulutus-
ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ANNE LAMMINEN:

Arvostelijoista suosittelijoiksi

Net Promoter Score asiakaskokemuksen mittarina

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 28 sivua
lokakuu 2015

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Net Promoter Score -mittaria voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Työn tarkoituksena oli luoda työn toimeksiantajalle ohjeistus Net Promoter Score -mittarin käyttöönottoon asiakaskokemuksen mittaamisessa ja kehittämisessä.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin tarkastelemaan asiakaskokemusta sen muodostumisen, johtamisen ja mittaamisen kannalta. Lisäksi teoriassa keskityttiin tarkastelemaan Net Promoter Scorea asiakaskokemuksen mittarina. Varsinkin palvelualoilla henkilöstöllä on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on avainasemassa, kun halutaan tarjota asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia. Tämän vuoksi teoriaosuudessa käsiteltiin myös henkilöstön sitoutumisen merkitystä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Tutkimusten mukaan asiakaskokemuksella on vahva yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen, sillä asiakkaat arvostavat yhä enemmän yritysten tarjoamia kokemuksia. Asiakkaiden tarpeita kuuntelemalla ja toimimalla aidosti niiden pohjalta yrityksellä on mahdollisuus kannattavaan kasvuun. Tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka pystyvät tarjoamaan systemaattisesti odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Net Promoter Scoren avulla mitataan asiakaskokemusta ja tavoitellaan suositteluhaluuden sekä asiakasuskollisuuden kasvattamista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Net Promoter Score asiakaskokemuksen mittarina soveltuu hyvin toimeksiantajan tarpeisiin.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi ohjeistus toimeksiantajayritykselle työkaluksi Net Promoter Scoren käyttöönotossa. Toimeksiantajan tulisi mitata Net Promoter Scorea toimipisteittäin ja pyrkiä löytämään mittaustapa, jolla saavutetaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta riittävä vastausprosentti. Näin mittaamisella saavutettaisiin paras mahdollinen hyöty asiakaskokemuksen kehittämisessä. NPS-tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella toimeksiantajan tulisi pyrkiä löytämään systemaattiset virheet toiminnassaan ja ratkaisut niiden korjaamiseksi. Toimeksiantajan tulisi jatkossakin mitata henkilöstön sitoutuneisuutta ja pyrkiä parantamaan sitä entistään mahdollistaakseen asiakkaiden odotusten systemaattisen ylittämisen. Myös asiakaskokemukseen pohjautuva palkitsemisjärjestelmä motivoisi henkilöstöä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Ohjeistus on luottamuksellinen ja luovutettu ainoastaan toimeksiantajalle.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, Net Promoter Score

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

ANNE LAMMINEN:

From Detractors to Promoters
Net Promoter Score as an Indicator of Customer Experience

Bachelor's thesis 61 pages, appendices 28 pages
October 2015

The aim of the thesis was to find out how to utilize Net Promoter Score in developing customer experience in the business of the principal company. The purpose of the thesis was to create instructions for implementing Net Promoter Score in measuring and developing principal company's customer experience.

The theoretical framework of the thesis examined customer experience, how it is formed and how can it be led and measured. The theoretical framework also examined the Net Promoter Score as an indicator of the customer experience. In service sector, committed and motivated personnel play a major role in providing customer experience. The theoretical part therefore covered the influence of personnel's commitment in developing the customer experience.

The researches prove that there is a strong link between the customer experience and business growth as the customers increasingly value the experience a company can provide. By taking into account the customers' needs, the company can increase its profits. The ones who can provide superior customer experiences will prosper in the future. With Net Promoter Score the company can measure the customer experience and aim to increase customer loyalty and customers' will to promote.

The outcome of this functional thesis was the instructions for implementing Net Promoter Score in the principal company. The principal company should measure Net Promoter Score in every location individually and find a method of measurement which can provide a reliable response rate. This way the principal company could get the best possible profit in developing customer experience. With the results from the NPS-research, the principal company should aim at finding systematical defects, and solutions to fix them. The principal company should also keep measuring and developing the commitment of its personnel to exceed all the customers' expectations. Also a bonus system based on the customer experience would motivate the personnel in developing customer experience. The instructions are confidential and only for the principal company's use.

Key words: customer experience, customer experience measurement, Net Promoter Score

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoite ja tausta.....	5
1.2	Toimeksiantaja.....	5
1.3	Käytetyt menetelmät ja työn rakenne	6
2	ASIAKASKOKEMUS	8
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	8
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	11
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	12
3	NET PROMOTER SCORE.....	16
3.1	NPS asiakaskokemuksen mittarina.....	16
3.2	Toimintaperiaate	17
3.3	Soveltaminen	18
3.4	NPS suhteessa muihin asiakaskokemuksen mittareihin	21
4	HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN	24
4.1	Employee Net Promoter Score	24
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	25
5	MENETELMÄKUVAUS	27
6	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET.....	34
	Liite 1. Employee Net Promoter Score -tutkimuksen kyselylomake.	34
	Liite 2. Tutkimusraportti. Luottamuksellinen.	36
	Liite 3. Net Promoter Scoren käyttöönotto-ohjeistus. Luottamuksellinen.	37

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoite ja tausta

Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö luo uusia haasteita yrityksille. Liiketoiminta muuttuu toimialasta riippumatta asiakaskeskeisemmäksi ja asiakaskokemuksella on todettu olevan vahva yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Eniten taloudellista kasvua ovat viime vuosina saavuttaneet ne yritykset, jotka tarjoavat parhaita asiakaskokemuksia. (Watermark Consulting 2015, 4.)

Yhä useampi suomalainen yritys investoi asiakaskokemuksen kehittämiseen ja pyrkii luomaan konkreettisia toimintamalleja voidakseen tarjota systemaattisesti asiakkaiden odotukset ylittäviä kokemuksia (Korkiakoski 2015). Yritysten kasvavasta kiinnostuksesta asiakaskokemusta kohtaan kertoo lisäksi se, että useissa Theseus-verkkosivustolla vuonna 2015 julkaistuissa asiakaskokemusta käsittelevissä opinnäytetöissä on pyritty selvittämään toimeksiantajan asiakaskokemuksen nykytilaa ja löytämään ratkaisuja sen kehittämiseen (Theseus 2015).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten Net Promoter Score -mittaria voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnassa asiakaskokemuksen parantamiseksi ja asiakaspysyvyyden kasvattamiseksi. Työn tarkoituksena on luoda työn toimeksiantajalle ohjeistus Net Promoter Score -mittarin käyttöönottoon asiakaskokemuksen mittaamisessa ja kasvattamisessa. Opinnäytetyön aihe syntyi omasta mielenkiinnostani asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sen avulla saavutettaviin taloudellisiin hyötyihin sekä toimeksiantajan halusta mitata asiakaskokemusta Net Promoter Scoren avulla.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen liikuntapalveluiden tuottaja, jolla on liiketoimintaa useilla paikkakunnilla ympäri Suomea. Liikuntatoimiala on ollut kasvussa useiden vuosien ajan ja Työ- ja elinkeinoministeriön tekemän selvityksen mukaan koko liikuntatoimialan liikevaihto oli Suomessa vuonna 2014 noin 5,5 miljardia euroa. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan liikuntatoimiala käsittää kaiken liiketoimin-

nan, jonka toiminnan sisällöllisenä lähtökohtana on liikunta ja urheilu. Vuodesta 2007 vuoteen 2011 liikuntapalveluiden liikevaihto on kasvanut 38 %. Alan voimakkaan kasvun taustalla ovat muun muassa senioreiden määrän kasvu, länsimaissa yleistyneet elintapasairaudet sekä lisääntynyt terveystietoisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan liikuntatoimialan menestystekijänä on erityisesti käyttäjäkokemus, ei niinkään tuote tai palvelu. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16.) Palveluntarjoajien määrän kasvaessa yritysten onkin kyettävä tarjoamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, jonka myötä asiakkaat saadaan sitoutumaan yritykseen ja asiakassuhteen elinkaari pitenee (Hesso 2012, 149).

Kuten muillakin palvelualoilla, myös liikunta-alalla asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Opinnäytetyön toimeksiantaja onkin asettanut asiakaskokemuksen kehittämisen yhdeksi strategiseksi painopisteekseen. Tähän mennessä toimeksiantaja on mittänyt ainoastaan asiakastyytyväisyyttä, mutta haluaa jatkossa siirtyä mittaamaan ja kehittämään asiakaskokemusta. Toimeksiantaja haluaa tarjota jatkossa asiakkailleen systemaattisesti odotukset ylittäviä kokemuksia.

Koska liikunta-ala kasvaa edelleen ja muuttuu nopeasti, on yritysten kyettävä tekemään nopeatkin muutoksia liiketoiminnassaan menestyäkseen kilpailuympäristössä (Hesso 2012, 144). Lisäksi Hesson (2012, 55) mukaan varsinkin liikunta-alalla osaavaa henkilöstö on yritykselle kilpailuetu eikä asiakkaiden odotuksia pystytä ylittämään systemaattisesti ilman osaavaa henkilöstöä. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena onkin pystyä vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaidensa tarpeisiin ja saavuttaa tyytyväisiä asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä eteenpäin ystävilleen ja pysyvät pitkään asiakkaina.

1.3 Käytetyt menetelmät ja työn rakenne

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tarkoitus on työelämää kehittävä. Työ koostuu teoreettisesta viitekehyksestä sekä toiminnallisesta osuudesta. Työn toisessa luvussa käsitellään asiakaskokemusta, sen muodostumista, johtamista sekä mittaamista. Kolmannessa luvussa tarkastellaan Net Promoter Scorea asiakaskokemuksen mittarina. Neljännessä luvussa käsitellään Net Promoter Scoren hyödyntämistä henkilöstön sitoutumisen mittaamisessa ja esitellään osana työtä kohdeyrityksen henkilöstölle toteutettu

eNPS-tutkimus. Työn lopullisena tuotoksena on teoreettisen viitekehyksen pohjalta toimeksiantajalle toteutettu ohjeistus Net Promoter Scoren käyttöönottoa varten.

Työn toiminnallinen osuus on luottamuksellinen ja jää ainoastaan toimeksiantajan käyttöön. Työn luottamuksellisuuden vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiakaskokemusta ja Net Promoter Scorea yleisellä tasolla ja toimeksiantajayrityksen toimialakohtaiset erityispiirteet on käsitelty työn liitteenä olevassa ohjeistuksessa.

2 ASIAKASKOKEMUS

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Asiakaskokemus (customer experience) terminä on vakiintunut vasta 2000-luvun alussa. Koska termi on vielä uusi, ei siitä ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen eli omakohtainen odotusarvo siitä, mitä hän palvelukohtaamiselta odottaa ja kokemus siitä, toteutuvatko nämä odotukset (Fischer & Vainio 2014, 165). Kankkusen ja Österlundin (2012, 52) mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikkien niiden kohtaamisten ja kosketuspintojen summana, joita asiakas kokee yrityksen kanssa asioidessaan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat niin mainonta kuin muutkin kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laatu ja palveluominaisuudet sekä käytön helppous ja luotettavuus (Tuulaniemi 2011, 74). Asiakaskokemukseen liittyy siis vahvasti kaikki ne tunteet, mielikuvat sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat, joita asiakas yrityksestä muodostaa.

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Koska asiakaskokemukseen liittyy paljon mielikuvia ja tunteita, ei yritys pysty koskaan täysin vaikuttamaan siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia asiakaskokemuksia se pyrkii luomaan. Asiakaskokemuksesta muodostuu sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia kohtaaminen asiakkaalle muodostaa ja hyvä asiakaskokemus jättääkin asiakkaalle positiivisen muistijäljen ja saa asiakkaan palaamaan yritykseen uudelleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 44–49.)

Asiakaskokemuksen alkamista on vaikea määritellä. Voidaan kuitenkin ajatella, että se alkaa todennäköisesti jo aiemmin, kuin jotakin tiettyä kohtaamista voidaan määritellä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 105.) Vaikka asiakas kohtaa todennäköisimmin yrityksen asiakaspalvelun tai myynnin, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa kuitenkin myös esimerkiksi se, kuinka hyvin yrityksen järjestelmät toimivat tai minkä laatuista yrityksen myymät tuotteet ovat. Myös asiakkaan ennakko-odotuksilla ja mielikuvalla brändistä on merkitystä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yrityksen kaikki

toiminnot siis vaikuttavat osaltaan siihen, minkälaisia kokemuksia yritys pystyy asiakkaalle luomaan ja sen myötä siihen, millainen asiakaskokemuksesta muodostuu. (Löytänä & Korteso 2011, 15, 24.) Löytänen ja Korkiakosken (2014, 167) kuvaamia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Löytänä & Korkiakoski 2014, muokattu)

Tuulaniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon, jotka ovat toiminta, tunteet ja merkitykset. Toiminnan taso kuvaa, kuinka sujuvasti ja vaivattomasti palvelulla pystytään toteuttamaan asiakkaan tavoitteet. Tällä tasolla palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, on tehokasta ja monipuolista sekä helposti hahmotettavissa ja saavutettavissa. Toiminnan tason on täytyttävä, että yritys pystyy toimimaan markkinoilla. Toisella tasolla, tunnetasolla, tarkoitetaan asiakkaan muodostamia kokemuksia ja tunteita, joita palvelu hänessä herättää. Se kuvaa, kuinka miellyttävä ja innostava kokemus asiakkaalle on. Asiakaskokemuksen kolmas ja ylin taso, merkitystaso, tarkoittaa niitä mielikuvia, merkityksiä ja oivalluksia joita kokemus asiakkaalle luo sekä kokemuksen suhdetta jopa asiakkaan omaan identiteettiin. Myös Löytänen ja Korteson

(2011) mukaan asiakaskokemus vahvistaa parhaimmillaan asiakkaan minäkuvaa ja identiteettiä.

Niistä tilanteista ja paikoista, joissa asiakas kohtaa yrityksen ja joiden aikana asiakaskokemus muodostuu, käytetään nimitystä kosketuspisteiden polku. Kosketuspisteet voivat olla joko vuorovaikutteisia tai passiivisia kohtaamisia yrityksen ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutteisiksi kohtaamisiksi luetaan kohtaamiset, joissa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään, muun muassa puhelinsoitot, sähköpostiviestit ja tapaamiset. Passiivisiksi kohtaamisiksi luetaan muun muassa se, kun asiakas käy yrityksen nettisivuilla, näkee mainoksen tai kuulee kokemuksia yrityksestä ystäviltään. Asiakaskokemus muodostuu niistä tunteista ja mielikuvista, joita asiakas eri kosketuspisteissä kokee (Löytänä & Korteso 2011, 74).

Internetin, sähköisen kaupankäynnin sekä sosiaalisen median yleistymisen myötä kasvanut kosketuspisteiden määrä on luonut uusia haasteita yrityksille. Kun asiakkaita palvellaan monessa eri kanavassa, yritysten on vaikeampi tunnistaa kaikkia kosketuspisteitä, joissa asiakas yrityksen kohtaa ja sen myötä myös niiden hallitseminen on hankaloitunut. Asiakaskokemuksen näkökulmasta yrityksen olisi hyvä pystyä tunnistamaan kuitenkin kosketuspisteistä ne, joilla on suurin merkitys asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta ja myös löytää mahdollisuuksia erottua kilpailijoistaan toimimalla tietyissä kosketuspisteissä kilpailijoitaan paremmin. Varsinkin uusien kosketuspisteiden kohdalla, muun muassa sosiaalisen median kanavissa, yrityksen tulisi kehittää asiakaskokemusta ja pyrkiä lisäämään asiakasymmärrystä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101.)

Kuluttajat arvostavat yrityksen verkkosivuilta saatua tietoa vähemmän kuin sitä tietoa, jonka he kuulevat ystäviltään tai lukevat keskustelupalstoilta. Tämän vuoksi yrityksen toiminta kaikissa kosketuspisteissä on tärkeää (Solis 2013, 74). Asiakkaan lähestyessä yritystä, hänellä on lähes aina jokin mielikuva yrityksestä sekä joitain aiempia välillisiä kohtaamisia yrityksen kanssa. Yrityksen tulisikin tiedostaa tämä asioidessaan uuden asiakkaan kanssa ensi kertaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101–105.)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management, CEM) on yleistynyt terminä 2000-luvun lopulla. Sitä pidetään seuraajana asiakassuhteiden johtamiselle (customer relationship management, CRM). Asiakaskokemuksen johtamisessa on kuitenkin asiakassuhteiden johtamiseen verrattuna laajempi näkökulma yrityksen ja asiakkaan välisiin suhteisiin ja sitä pidetään nimenomaan strategisena ajattelutapana. Asiakassuhteiden johtamisessa lähtökohta on yrityksen tiedonhallinnassa, kun taas asiakaskokemuksen johtaminen pohjautuu asiakkaiden muodostamiin kokemuksiin. (Löytänä ja Kortesus 2011, 12, 22.)

Nykyään yrityksillä ei enää ole niin suurta mahdollisuutta kilpailla tuotteilla ja palvelutkin ovat usein rakenteeltaan samankaltaisia. Kilpailevan yrityksen tuotteiden ja palveluiden kopiointi on yksinkertaista ja mikäli yritys ei tahdo kilpailla hinnalla, on sen etsittävä muita keinoja menestyäkseen vallitsevassa kilpailuympäristössä (Chan Kim & Mauborgne 2015, 40). Asiakaskokemuksien muodostumiseen vaikuttaminen on haastavaa asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen, mutta onnistuessaan luomaan asiakkaan odotukset ylittäviä, tunteita herättäviä asiakaskokemuksia yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Hyvää asiakaskokemusta kilpailijan on vaikea kopioida. Kankkusen ja Österlundin (2012, 54) mukaan asiakkaat ovatkin nykyään valmiita maksamaan enemmän hyvistä kokemuksista. Asiakasta kiinnostaa enemmän yrityksen lupaus tarjota erinomainen kokemus kuin pelkät halvat hinnat tai tarjoustuotteet. Varsinkin palvelualoilla asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Kun yritys haluaa luoda kokemuksia, on sen asetettava asiakas liiketoimintansa keskiöön ja toiminta on rakennettava asiakkaiden ympärille (Löytänä ja Kortesus 2011, 19). Hellman ja Värilä (2009, 26) ovatkin kuvanneet tätä tuotteista asiakkaisiin kääntynyttä johtamistiedon kehityssuuntaa seuraavasti: ”Entisestä kohteesta, asiakkaasta, tulee arvon tuottaja ja arvon lähde ja entisestä arvon tuottajasta, tuotteesta, resurssi.”

Löytänen ja Kortesus (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on paitsi lisätä asiakkaalle tuotettua arvoa, myös kasvattaa yrityksen tuottoja. Johdetun asiakaskokemuksen avulla pyritään sitouttamaan asiakkaat yritykseen ja pidentämään asiakkuuden elinkaarta. Tyytyväinen ja sitoutunut asiakas ostaa enemmän ja suosittelee yritystä ystävilleen, jolloin hän osaltaan pienentää myös uusasiakashankinnan kustannuksia. Suosittelemisen tavoitteena on vahvistaa asiakkaan sitoutumisen tasoa yritykseen ja

vahvistaa lojaliteettia brändiä kohtaan (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 2). Kun asiakaskokemusta pyritään kehittämään, on oleellista kyetä ylittämään asiakkaan odotukset systemaattisesti. Asiakkaat huomioivat yrityksen vasta, kun saavat odotukset ylittävää palvelua. Kyetäkseen ylittämään asiakkaiden odotukset systemaattisesti, yritysten tulisi-kin keskittyä erilaisten asiakkaiden tunnistamiseen ja siihen, mitä he palvelulta odottavat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119–121.)

Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella, kuinka johdettuja ne ovat: satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus sekä johdettu kokemus. Satunnaisen kokemuksen tasolla asiakaskokemus vaihtelee ääripäästä toiseen ja siihen vaikuttavat niin aika, paikka kuin henkilötkin. Odotettavissa olevan kokemuksen tasolla asiakaskokemus on ennalta suunniteltu ja riippumaton ajasta tai paikasta. Siinä kohtaaminen etenee aina samalla kaavalla sisältäen tietyt elementit. Johdetun kokemuksen tasolla asiakaskokemus on myös riippumaton ajasta tai paikasta ja etenee suunnitellusti, mutta kokemus on erottuva ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Johdetun asiakaskokemuksen tavoitteet on määriteltävä ja asiakaskokemuksen johtaminen on systemaattista. (Löytänä & Korteso 2011, 50.)

Asiakaskokemuksen johtamista pidetään kokonaisvaltaisena ajattelutapana. Tämän vuoksi yritysjohton lisäksi myös kaikkien yrityksen työntekijöiden tulisi ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys ja se, että kaikki yrityksen toiminnot ovat jollain tapaa kosketuksissa asiakkaaseen ja vaikuttavat siihen, millaisen kokemuksen asiakas yrityksestä muodostaa. (Löytänä & Korteso 2011, 16.) Asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä yrityksessä vastaa tyypillisesti joku johtoryhmän jäsenistä. Asiakaskokemusjohtaja sen sijaan on uusi nimike työelämässä, mutta se on yleistynyt lähes yhtä nopeasti kuin asiakaskokemus osana yritysten strategiaa (Korkiakoski 2015).

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen yrityksissä on ollut yleistä jo pitkään. Tyytyväisyyden mittaamisessa on kuitenkin ongelmana se, että mittaustulokset kuvaavat aina menneisyyttä ja tutkimuksessa esiin nousevat ongelmat asiakassuhteissa eivät välttämättä ole enää ratkaistavissa (Heiskanen 2013). Lisäksi Bain&Company:n vuonna 2009 tekemästä tutkimuksesta käy ilmi, että jopa 80 % yrityksestä lähtevistä asiakkaista voi

olla tyytyväisiä yritykseen. Asiakastyytyväisyyden perusteella on siis hankala arvioida asiakkaan halukkuutta pysyä yrityksen asiakkaana. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 136.) Asiakaskokemusta mittaamalla sen sijaan pystytään luomaan kokonaiskuva asiakkaiden tyytyväisyydestä yritykseen ja reagoimaan palautteisiin oikea-aikaisesti (Heiskanen 2013).

Asiakaskokemusta mitattaessa voidaan keskittyä joko yksittäisen kokemukseen tai koko asiakassuhteen mittaamiseen. Yksittäisten kohtaamisten mittaaminen on tyypillistä kulluttajaliiketoiminnassa, kun taas koko asiakassuhdetta mitataan useammin yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.) Mittaaminen on yksi asiakas kohtaaminen muiden joukossa, minkä vuoksi myös sen suunnittelu ja toteutus tulisi tehdä harkitusti. Haasteena asiakaskokemuksen mittaamisessa on löytää oikea ajoitus mittaamiselle. Kun mitataan kohtaamisen onnistumista, tulee mittauksen tapahtua tarpeeksi pian, jotta asiakas muistaa vielä kokemuksen. Haasteena on usein myös asiakkaiden halukkuus vastata tutkimuksiin tai kyselyihin. Asiakkaiden vastaushalukkuutta voi pyrkiä parantamaan esimerkiksi tuottamalla mittaamisella lisäarvoa asiakkaalle. Esimerkiksi ostotapahtuman mittaamisen yhteydessä asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa antamalla ohjeet tuotteen toimituksen seurantaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 139, 142.)

Mittaustuloksen luotettavuuden kannalta tärkeää on varmistaa myös se, että yritys saa mittauksestaan riittävän kattavan tuloksen. Yritysten toimiala vaikuttaa siihen, mitä voidaan pitää riittävän kattavana tuloksena: B2B-yrityksissä (Business to Business) vastausprosentin tulisi olla yrityksen koosta riippuen vähintään 20–50, kun taas B2C-yrityksissä (Business to Consumer) riittävänä voidaan pitää vastausprosenttia 10. Vastausprosentti on yleensä sitä korkeampi, mitä tyytyväisempiä asiakkaat yritykseen ovat, sillä tyytyväiset asiakkaat vastaavat kyselyihin todennäköisemmin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 143.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi ottaa huomioon se, että asiakaskokemusta tarkastellaan oikeista näkökulmista. Asiakaskokemuksen mittareita ovat taloudellisten mittareiden lisäksi asiakasmittarit sekä henkilöstömittarit (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52). Asiakaskokemuksen mittareita on havainnollistettu taulukossa 1. Löytänen ja Korkiakosken (2014, 52) mukaan taloudellisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen tarvitaan asiakas- ja henkilöstömittareita, sillä taloudelliset mittarit eivät tuota riittävästi

tietoa yksittäisten kosketuspisteiden tai kohtaamisten toimivuudesta. Asiakasmittareiden avulla voidaan seurata asiakaskokemuksen kehittymistä ja henkilöstömittareiden avulla yrityksen johto ohjaa yrityksen toimintaa kohti asiakaskeskeisempää yrityskulttuuria.

TAULUKKO 1. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korkiakoski 2014, muokattu)

Asiakasmittarit		Henkilöstömittarit		Taloudelliset mittarit		
Epäsuorat	Asiakas-palautteeseen perustuvat	Kvalitatiiviset	Kvantitatiiviset	Asiakashankinta	Asiakkaiden pysyvyys	Toiminnallinen tehokkuus
Tunnettuus	Asiakas-tyytyväisyys	Yritystason käyttäytyminen	HCROI	Potentiaalisten asiakkaiden kohtaaminen	Parempi lojaliteetti	Parempi pääoman tuotto
Markkina-osuus	CX-indeksi	Työtehtäviin liittyvä käyttäytyminen	HCVA	Brändipääoman kasvattaminen	Yrityksen/ tuotteen suositteleminen	Tuottavuuden lisääminen
Asiakas-vaihtuvuus	Customer Effort Score	Johdon käyttäytyminen	eNPS	Markkina-osuuden kasvattaminen	Osuus asiakkaan budjetista	Toiminnan säästöt
Uskollisuus	Net Promoter Score					
Elinkaaren arvo						
Asiakkaiden määrä						

Asiakasmittareita ovat sekä perinteiset, epäsuorat mittarit kuten tunnettuus, markkina-osuus, asiakasvaihtuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo ja asiakkaiden määrä että asiakaspalautteeseen perustuvat mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, CX-indeksi, Customer Effort Score sekä Net Promoter Score.

Henkilöstömittarit taas voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin mittareihin. Kvantitatiivisia mittareita ovat muun muassa Human Capital Return On Investment (HCROI), eli myyntikatteen suhde henkilöstökuluihin, Human Capital Value Added (HCVA), eli tehdyn työn tuottavuus per työntekijä sekä employee Net Promoter Score (eNPS), eli työntekijöiden nettosuositteluhaluus. Kvalitatiivisina mittareina voidaan pitää yritystason käyttäytymistä, työtehtäviin liittyvää käyttäytymistä sekä johdon käyttäytymistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Taloudelliset asiakaskokemuksen mittarit voidaan jakaa kolmelle eri osa-alueelle, jotka ovat asiakashankinta, asiakkaiden pysyvyys ja toiminnallinen tehokkuus. Asiakashankinnassa mittareina voi toimia esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden kohtaamiset sekä brändin tunnettuuden tai markkinaosuuden kasvattaminen. Asiakkaiden pysyvyyttä taas

voidaan mitata yrityksen tai tuotteen suosittelulla, lojaliteetilla tai ostosten osuudella asiakkaan budjetista. Toiminnallisen tehokkuuden mittareita ovat puolestaan muun muassa pääoman tuotto, tuottavuuden lisääminen ja toiminnan säästöt. Taloudellisten mittareiden valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen toimiala ja vallitseva tilanne.

Mittarit tulisi valita aina sen perusteella, mihin kolmesta taloudellisten mittareiden osaluueesta yritys pyrkii vaikuttamaan asiakaskokemuksen kehittämisessä. Taloudellisten mittareiden ja asiakasmittareiden antamien tulosten tulisi korreloida keskenään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62–63.) Toimivassa mittaristossa mittarit on valittu yrityksen omien tarpeiden pohjalta ja ne tukevat yrityksen strategiaa. Mittariston luomisessa tulee pyrkiä siihen, että yksittäiset mittarit ovat selkeästi sidoksissa yrityksen tavoitteisiin ja avainmenestystekijöihin. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005.) Jokaisen yrityksen tulisi rakentaa oma mittaristo, joka tukee parhaiten yrityksen strategiaa ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Net Promoter Scoreen asiakasmittarina ja employee Net Promoter Scoreen henkilöstömittarina.

3 NET PROMOTER SCORE

Net Promoter Score (NPS) on Satmetrixin, Bain&Company:n ja Fred Reichheldin vuonna 2003 lanseeraama malli, jonka avulla yritykset pystyvät mittaamaan, ymmärtämään ja kehittämään asiakaskokemustaan (About Net Promoter 2015). Reichheld toteaa, että mikäli yritys haluaa tavoitella kasvua, sen on tiedettävä mitä sen asiakkaat kertovat yrityksestä ystävilleen (Asiakasuskollisuus ja suosittelu (NPS) 2015). Fred Reichheldin ja Bain&Company:n vuonna 2002 julkaisema tutkimus osoittaa, että yrityksen menestystä tulevaisuudessa kuvaa parhaiten asiakkaiden suositteluhalukkuus, sillä suosittelun uskotaan ennustavan asiakkaan toimintaa paremmin kuin tyytyväisyyden (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57).

3.1 NPS asiakaskokemuksen mittarina

NPS:n suosio pohjautuu sen yksinkertaisuuteen ja tutkittuihin taloudellisiin hyötyihin. Tutkimusten mukaan asiakkaiden suositteluhalukkuus antaa tarkan kuvan siitä, kuinka sitoutuneita asiakkaat yritykseen ovat (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 3). Sen lisäksi, että NPS on yksinkertainen mittari, sillä on ohjaava vaikutus yrityksen toimintaan. NPS mittarina tuottaa yritykselle reaaliaikaista tietoa asiakassuhteiden nykytilasta ja ohjaa yritystä tekemään välittömästi tarvittavat toimenpiteet asiakasuskollisuuden parantamiseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57–59.)

Net Promoter Scorea on kritisoitu sen tieteellisen pohjan kyseenalaisuuden vuoksi. Siitä huolimatta useat tutkimukset ovat osoittaneet mallin toimivan asiakaskokemuksen kehittämässä. Muun muassa Temkin Groupin vuonna 2013 julkaistu tutkimus osoittaa, että suosittelijat antavat arvostelijoita kuusi kertaa todennäköisemmin anteeksi huonon kokemuksen ja todennäköisyys sille, että suosittelija ostaa samalta yritykseltä uudelleen on yli viisi kertaa suurempi kuin arvostelijoilla. Suosittelija myös todella suosittelee yli kaksinkertaisella todennäköisyydellä arvostelijoihin verrattuna. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 150.) Yrityksen kannattaa siis pyrkiä lisäämään suosittelijoiden määrää pyrkimällä kääntämään arvostelijat ja neutraalit asiakkaat suosittelijoiksi.

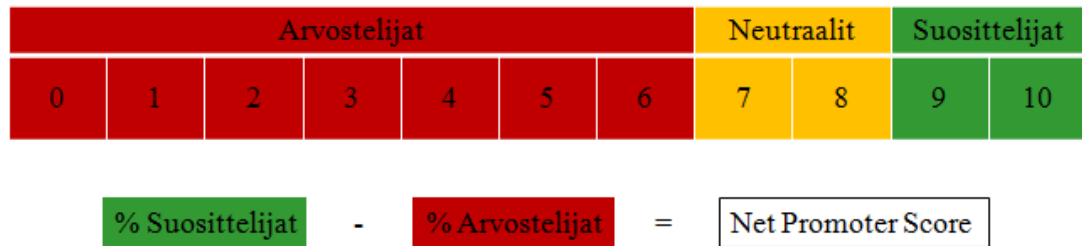
Net Promoter Score on vakiintunut viimeisen kymmenen vuoden aikana asiakaskokemuksen mittarina ja nykyään sitä hyödyntävät lukuisat yritykset niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Kansainvälisistä yrityksistä esimerkkejä NPS:n hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämisessä ovat muun muassa Apple, American Express, Zappos.com sekä eBay ja suomalaisista yrityksistä muun muassa KONE, Marimekko sekä Fonecta. Yritykset voivat hyödyntää Net Promoter Scorea paitsi asiakaskokemuksen kehittämisessä ja asiakasuskollisuuden parantamisessa, myös investointien perusteena sekä henkilöstön sitouttamisessa. Net Promoter Score onkin laajentunut pelkästä mittarista malliksi asiakaslähtöisen liiketoimintastrategian toteuttamiselle. Mallia kutsutaan nimellä Net Promoter System. (Reichheld & Markey 2011, 1.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin Net Promoter Scoren toimintaperiaatteisiin, käyttöönottoon sekä soveltamiseen liiketoiminnassa sekä Net Promoter Scoreen suhteessa muihin asiakaskokemuksen mittareihin.

3.2 Toimintaperiaate

Net Promoter Scoren mittaaminen perustuu yhteen yrityksen asiakkaalle esitettävään kysymykseen: kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jossa pienin todennäköisyys suositella on nolla ja suurin kymmenen (kuvio 2). Vastausten perusteella kyselyn vastaajat luokitellaan kolmeen kategoriaan: suosittelijat (promoters), neutraalit (passives) ja arvostelijat (detractors). Vastausvaihtoehdon 9 tai 10 valinneet vastaajat katsotaan suosittelijoiksi. Suosittelijat ovat uskollisia asiakkaita, jotka tyypillisesti ostavat enemmän ja suosittelevat yritystä myös ystävilleen. Neutraaleiksi luokitellaan se joukko vastaajista, joka on valinnut vastausvaihtoehdon 7 tai 8. Neutraalit asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita. Mikäli he saavat kilpailijalta paremman tarjouksen, he saattavat vaihtaa palveluntarjoajaa. Ne vastaajat, jotka ovat valinneet vastausvaihtoehdon 0–6, luokitellaan arvostelijoiksi. Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka puhuvat yrityksestä negatiiviseen sävyyn myös ystävilleen. (Net Promoter Network 2015; Reichheld & Markey 2011, 5–6)

Net Promoter Score saadaan laskettua vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta. Laskelmassa ei huomioida neutraaleja ja vastausvaihtoehtoja 7 ja 8. NPS-luku sijoittuu välille -100 – +100. NPS-luvun ollessa

+100 kaikki vastaajat luokitellaan suosittelijoiksi ja kaikkien vastaajien ollessa arvostelijoita NPS-luku on -100. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 57–58.)



KUVIO 2. Net Promoter Score -malli (Reichheld & Markey 2011)

Net Promoter Scorea kuvaillaan asiakaskohtaamisten ja -suhteiden kuumemittariksi, sillä se paljastaa onko asiakaskokemuksen luomisessa onnistuttu vai onko asiakasta jäänyt vaivaamaan jokin tietty kohtaaminen tai epäkohta yrityksen toiminnassa. Koska pelkkä NPS-luku ei kerro yritykselle, mitä konkreettisia toimenpiteitä sen tulisi tehdä saadakseen enemmän suosittelijoita, lisätään NPS-kyselyyn yleensä vähintään yksi tarkentava kysymys. (Reichheld & Markey 2011, 4.) Arvostelijoille esitettävä tarkentava kysymys voi olla esimerkiksi ”Mitä voisimme tehdä paremmin?” ja neutraaleille sekä suosittelijoille esimerkiksi ”Voisimmeko parantaa joitain asioita edelleen, jotta voisit jatkossakin suositella yritystämme ystäville?” Tarkentavien kysymysten avulla on tarkoitus saada selville kehityskohdat sekä keinoja arvostelijoiden ja neutraalien asiakkaiden käännäyttämiseksi suosittelijoiksi. NPS kertoo yritykselle paitsi sen mitä asiakkaat yrityksestä ajattelevat, myös syyt ajatusten takana.

3.3 Soveltaminen

Net Promoter Score -mittari soveltuu niin B2B- kuin B2C-yrityksille yrityksen koosta riippumatta. Malli tulee kuitenkin räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Koska Net Promoter Score -kysymys on määrämuotoinen ja asteikko helposti ymmärrettävä riippumatta kulttuurieroista, voidaan NPS-tuloksia vertailla myös kansainvälisellä tasolla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 140.) Täytyy kuitenkin muistaa, että NPS-tuloksia vertaillaessa on otettava huomioon kulttuuriset erot, eivätkä ulkomailla mitatut tulokset ole sellaisenaan vertailukelpoisia suomalaisten yritysten tuloksiin. Tyypillisesti parhaat NPS-tulokset annetaan Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, kun taas huonoimmat tulokset

saadaan Saksassa, Hollannissa, Japanissa sekä Pohjoismaissa. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5.) Tulokseen vaikuttaa myös se, miten vahvana yrityksen brändi koetaan. Vahvoilla brändeillä NPS-tulos on yleisesti ottaen korkeampi kuin tuntemattomammilla saman toimialan yrityksillä. Kulttuuri- ja brändierojen lisäksi tulosten vertailussa tulisi ottaa huomioon toimialakohtaiset erot. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5.)

Net Promoter Scoren etu on kyselyn muotoilussa. Pitkissä asiakastutkimuksissa vastausprosentti jää usein alhaiseksi, sillä asiakkailta ei ole aikaa vastata kyselyihin ja kyselyt ovat usein vaikeaselkoisia. Vastausprosentin jäädessä liian alhaiseksi ei tutkimuksen tuloksia voida pitää luotettavana. NPS-kysely puolestaan on lyhyt, minkä on todettu nostavan vastausprosenttia. NPS-kyselyn etuna on myös selkeys sekä se, että kysely ei ole anonyymi. Tällöin pystytään tunnistamaan asiakassuhteiden ongelmat ja korjaamaan tilanteet yksittäisten asiakkaiden kanssa. Lisäksi NPS-tutkimus tuottaa yritykselle reaaliaikaista tietoa päivittäiseen toimintaan ja liiketoiminnan kehittämisen tueksi. (Reichheld & Markey 2011, 101.)

Luotettavan ja riittävän kattavan otannan aikaansaamiseksi yrityksen tulisi löytää toimivien kanavien ja ajankohtien mittaamiselle. Yleisin tapa mitata NPS:a on sähköpostikysely, mutta siinä vaarana on vastaajien vähäinen määrä. Yrityksen on varmistettava riittävän suuren otannan saaminen ja tulosten luotettavuus. NPS-kysely voidaan lähettää asiakkaalle myös esimerkiksi tekstiviestillä tai suorittaa haastatteleamalla asiakasta. Myös tablet-tietokoneet ovat yleistyneet yrityksissä NPS-tutkimuksen tiedonkeruuvälineinä. Varsinkin mittaamisen alkuvaiheessa saattaa olla tarpeellista kerätä aineistoa NPS-tutkimusta varten myös haastatteleamalla asiakkaita. Kun mitataan tiettyä asiakaskohtaamista, tulisi kysely suorittaa mahdollisimman pian kohtaamisen jälkeen, jotta asiakas muistaa vielä kokemuksen ja sen herättämät tunteet. Koko asiakassuhdetta mitattaessa mittaus voi tapahtua harvemmin, esimerkiksi kerran vuodessa. (Korkiakoski & Ylikoski 2013, 4.)

Jotta NPS:a sovellettaessa voidaan saavuttaa kansainvälisesti vertailukelpoisia tutkimustuloksia, tulee kysymyksen olla aina määrämuotoinen ja asteikon sama (0–10). Parhaan hyödyn saavuttamiseksi kyselyyn kannattaa lisätä vähintään yksi tarkentava kysymys, joka kertoo asiakkaiden suositteluhalukkuuteen vaikuttavat syyt. Myös liiketoiminnan luonne tulee ottaa huomioon omaa NPS-mallia suunniteltaessa. Muun muassa saatujen tulosten määrä ja vastauksiin reagoinnin tarve vaihtelee liiketoiminnan luonteesta riip-

puen. Yrityksen olisikin hyvä aluksi pilotoida NPS-mallia, jotta se oppisi tunnistamaan kuinka paljon vastauksia saadaan ja kuinka paljon resursseja mittausten analysointi ja kohderyhmien hoitaminen vaatii. Resurssien riittävyyttä voidaan selvittää 48 tunnin happotestillä tulosten analysoinnin ja tarvittavien toimenpiteiden osalta. Siinä yrityksen pitäisi pystyä kontaktoimaan kaikki tarvittavat asiakkaat kahden vuorokauden sisällä kyselyyn vastaamisesta. Yritys voi valita kontaktoiko se tietyn osan vastaajaryhmistä, esimerkiksi kaikki arvostelijat tai kaikki neutraalit vastaajat, vai kaikki vastaajat. Kontaktoitavien ryhmien valintaan vaikuttaa yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseksi asetut tavoitteet. Kun resurssien tarve on selvitetty, tulisi yrityksen asettaa selkeät toimintatavat vastauksiin reagointiin sen mukaan, mikä on asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olennaisinta yritykselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 144–146.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 146) kuvaavat Net Promoter Scorea jäävuoren huippuna (kuvio 3). Heidän mukaansa itse kysely on vain yksi osa mittaamista. Pelkän NPS-luvun selvittämistä tärkeämpää on se, että yrityksellä on johdon tuki asiakaskokemuksen kehittämiseksi sekä se, mihin yritys pyrkii mittaamisella. NPS:n tulisi myös olla sidottu yrityksen palkitsemisjärjestelmiin, jotta se motivoisi henkilökuntaa tarjoamaan asiakkaille systemaattisesti odotukset ylittäviä kokemuksia ja jotta toiminnasta tulisi aidosti asiakaslähtöisempää. Ennen NPS:n mittaamisen aloittamista yrityksen tulisi myös selvittää käytettävissä olevat resurssit tutkimuksen tuloksien analysointiin sekä löytää tuloksista toistuvat, systemaattiset virheet sekä keinot niiden korjaamiseksi. Tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisessä on lisäksi se, että yrityksessä on nimetty vastuuhenkilö johtamaan kehitystyötä. Tyypillisesti se on joku yrityksen johtoryhmästä, mutta joissain yrityksissä on viime vuosina myös nimetty asiakaskokemusjohtaja asiakaskokemuksen kehittämistyöhön. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 150–151; Korkiakoski 2015.)



KUVIO 3. Net Promoter Scoren soveltaminen (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Net Promoter Scorea sovelletaan yrityksissä monella eri tavalla. Toiset käyttävät sitä asiakaskokemuksen kehittämisen tukena kun taas toiset, yleensä pidempään NPS:a hyödyntäneet yritykset, ovat jalkauttaneet sen osaksi strategiaansa. (Korkiakoski & Ylikoski 2013, 10.) On tärkeää, että yritys löytää parhaiten strategiaansa tukevan tavan soveltaa NPS:a liiketoiminnassaan, oli sen tavoitteena sitten asiakaskokemuksen kehittäminen tai asiakaslähtöisen strategian toteuttaminen.

3.4 NPS suhteessa muihin asiakaskokemuksen mittareihin

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on viimeisen vuosikymmenen aikana kehitetty erilaisten tutkimusten perusteella useita erilaisia mittareita. Mittareiden avulla pyritään selvittämään suosittelemisluokituksen lisäksi muun muassa asiakaskohtaamisten onnistumista sekä asiakassuhteiden tasoa. Asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin aiheena vielä uusi. Siksi tuleekin huomioida, että kaikki mittarit eivät vielä ole vakiintuneita käytössä eikä niiden toimivuudesta ole varmuutta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61).

Customer Effort Score

Customer Effort Score (CES) julkaistiin vuonna 2010 Harvard Business Review -lehdessä (Korkiakoski & Ylikoski 2013, 3). Se on Net Promoter Scoren tavoin suunniteltu mittaamaan asiakaskohtaamisen onnistumista, mutta sen ideana on ollut rutiininomaisten ja arkisten kohtaamisten mittaaminen. Myös CES soveltuu sekä B2B- että B2C-yrityksien hyödynnettäväksi. Perusajatus mallin takana on asiakkaiden arjen helpottaminen sen sijaan, että asiakkaan odotukset tulisi ylittää jokaisessa palvelukohtauksessa. Mallia hyödynnetään NPS:n tavoin, mutta se ei ole yhtä vakiintunut. CES pohjautuu kysymykseen ”Kuinka paljon vaivaa jouduit näkemään asiasi hoitamiseksi?” Mittaaminen perustuu alkuperäisen idean mukaan asteikkoon 1–5, mutta mittaamisessa sovelletaan myös asteikkoa 1–7, joten tulosten vertailtavuudessa saattaa ilmetä ongelmia. CES- ja NPS-mittareita voidaan käyttää myös rinnakkain, sillä osassa kohtaamisissa on oleellisempaa mitata kohtaamisen vaivattomuutta ja osassa suositteluhalukkuutta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59–61.)

Forrester Customer Experience Index

Forrester Customer Experience Index (CXi) on Yhdysvaltalaisen tutkimusyhtiö Forresterin itsenäinen tutkimus, jossa tarkoituksena on asettaa brändit paremmuusjärjestykseen tarpeiden tyydyttämisen, helppouden ja miellyttävyyden perusteella (Korkiakoski & Ylikoski 2013, 3). CXi toteutetaan vuosittain valituille brändeille tietyillä toimialoilla. Tutkimus kohdistuu kuitenkin ainoastaan USA:n markkinoille, eikä siksi tarjoa vertailutietoa kansainvälisellä tasolla. Koska CXi-tutkimus toteutetaan vuosittain, se ei tuota jatkuvaa tutkimustietoa asiakaskohtaamisista NPS:n tai CES:n tavoin. Sen vuoksi CXi-tutkimuksen ei voida myöskään katsoa tuottavan yritykselle arvoa asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimukseen valittujen toimialojen edustajille tutkimus tarjoaa kuitenkin arvokasta vertailutietoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56–57.)

Word of Mouth Index

Word of Mouth Index (WoMI) on ForeSee -yhtiön kehittämä mittari, joka toimii myös NPS:n tavoin. Se pohjautuu tutkimukseen, jossa on todettu etteivät arvostelijat aina vaihda palveluntarjoajaa eivätkä suosittelijat aina suosittele yritystä. Se perustuu NPS:n tavoin yhteen asiakkaalle esitettävään kysymykseen: ”Kehottaisitko välttämään tätä tuotetta tai brändiä?” (Word of Mouth Index 2015.) Word of Mouth Indexiä kuvataan eräänlaisena brändin mittarina. Sen tarkoituksena on tunnistaa arvostelijoiden joukosta

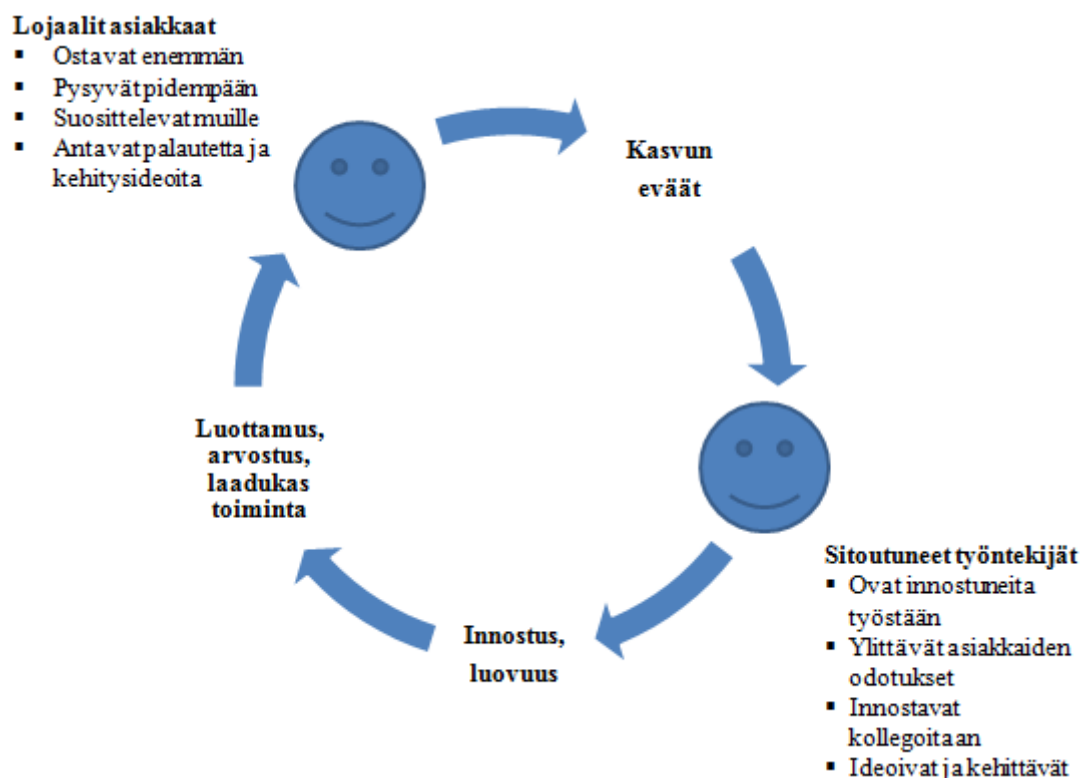
ne asiakkaat, jotka aikovat todennäköisimmin vaihtaa palveluntarjoajaa. Word of Mouth Index on kuitenkin vielä uusi mittari, eikä sen soveltuvuudesta asiakaskokemuksen mittaamiseen ole kattavaa tutkimusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.)

4 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yritykselle kilpailuetu. Jotta yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkailleen odotukset ylittäviä kokemuksia, on henkilöstöllä oltava kykyä toimia odottamattomissa tilanteissa ja ratkaista ongelmia sekä halua ylittää asiakkaiden odotukset (Laamanen 2007, 182).

4.1 Employee Net Promoter Score

Henkilöstön sitoutuneisuus yritykseen näyttelee tärkeää roolia asiakasuskollisuuden parantamisessa. Ilman sitoutunutta henkilöstöä ei voida luoda pysyviä asiakassuhteita ja sekä henkilöstölle että asiakkaille tehdyistä NPS-tutkimuksista onkin noussut esiin vahvasti, että tulokset korreloivat keskenään. Korkean NPS-tuloksen saaneen yrityksen mittaama henkilöstön NPS-tulos on yleensä myös korkea ja vastaavasti heikon NPS-tuloksen saavuttaneen yrityksen henkilöstön sitoutuneisuus alhaisella tasolla. Henkilöstön NPS-tutkimuksesta käytetään nimeä employee Net Promoter Score (eNPS). (Reichheld & Markey 2011, 165.) Employee Net Promoter Scorea havainnollistetaan suosittelun vauhtipyörän (Promoter Flywheel) avulla (kuvio 4).



KUVIO 4. Suositellun vauhtipyörä (Löytänä & Korkiakoski 2014)

Sitoutuneet ja uskolliset työntekijät ovat innostuneita työstään, tarjoavat parempia asiakaskokemuksia, parantavat työn tuottavuutta sekä ideoivat uutta ja ovat halukkaita kehittämään liiketoimintaa. Uskolliset asiakkaat taas ostavat tyypillisesti enemmän, suosittelevat yritystä muille, antavat palautetta ja kehitysehdotuksia sekä pysyvät pidempään asiakkaina. Sitoutuneen henkilöstön sekä uskollisten asiakkaiden myötä yrityksen on mahdollista kasvattaa liiketoimintaansa (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180–181).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Toimeksiantaja haluaa tarjota systemaattisesti asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia, jotta asiakkaat voisivat suositella yritystä eteenpäin ystävilleen. Koska sitoutuneella henkilöstöllä on suuri merkitys asiakaspysyvyyden kasvattamisessa, päätettiin osana opinnäytetyötä toteuttaa eNPS-tutkimus toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön suositteluhalukkuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, miten suositteluhalukkuutta voitaisiin jatkossa parantaa.

Tutkimus toteutettiin NPS-mallin mukaisesti kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kysely toteutettiin Google Forms -ohjelman avulla. Linkki sähköiseen vastauslomakkeeseen lähetettiin toimeksiantajan henkilöstölle sähköpostitse 30.9.2015 ja vastausaikaa oli 5.10.2015 asti.

Tutkimuksessa oli NPS-mallin mukaisesti kaksi kysymystä ja ne muotoiltiin seuraavasti: ”Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme työpaikkana ystävillesi?” sekä ”Mikä on suurin syy antamallesi arvosanalle?” Ensimmäisen kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään vastaajien suositteluhalukkuutta. Vastaajat luokiteltiin NPS-mallin mukaisesti suosittelijoiksi, neutraaleiksi ja arvostelijoiksi vastausvaihtojen perusteella. Toisen kysymyksen avulla taas pyrittiin selvittämään syitä vastausten takana ja saamaan kehitysehdotuksia. Kyselylomake löytyy liitteestä 1. Tutkimusraportti (liite 2) on luottamuksellinen ja luovutettu ainoastaan toimeksiantajalle.

5 MENETELMÄKUVAUS

Opinnäytetyön tuotoksena on toimeksiantajalle toteutettu ohjeistus Net Promoter Scoren soveltamiseen asiakaskokemuksen mittaamisessa. Ohjeistus pohjautuu työn teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla toimeksiantajalle on koottu heidän tarpeitaan mahdollisimman hyvin palveleva työkalu Net Promoter Scoren käyttöönottoa varten. Ohjeistuksessa keskitytään NPS:n soveltamisen lisäksi käyttöönotossa huomioitaviin seikkoihin. Opinnäytetyön teoriaosuus kirjoitettiin ennen ohjeistuksen kokoamista, jotta ohjeistuksesta saatiin kattava. Ohjeistuksesta haluttiin tehdä kuitenkin mahdollisimman selkeä ja helpopolukuinen, joten se päätettiin toteuttaa Power Point -esityksen muodossa.

Teoreettisen viitekehyksen lisäksi ohjeistuksen kokoamista varten tuli tutustua muun muassa vertailutietoon NPS-tuloksista toimeksiantajan toimialalla. Liikunta- ja hyvinvointialalta ei löytynyt Suomen osalta vertailutietoa, joten vertailutietona käytettiin NPS-tuloksia Pohjois-Amerikan osalta. Vertailutietoon tutustuessa tuli ottaa huomioon kulttuurierojen vaikutus NPS-tuloksiin: verrattain parhaat NPS-tulokset annetaan Pohjois-Amerikassa ja huonoimmat muun muassa Pohjoismaissa. Lisäksi ennen ohjeistuksen kokoamista tuli tutustua erilaisiin tapoihin mitata Net Promoter Scorea, jotta toimeksiantajan liiketoiminnalle voitiin löytää sopivin vaihtoehto. Toimeksiantaja oli asettanut myös tavoitteita, jotka asiakaskokemuksen mittaamisella tulisi saavuttaa ja niihin pyrittiinkin löytämään ratkaisut.

Teoreettisessa viitekehyksessä nousi esille vahvasti henkilöstön vaikutus asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tämän vuoksi ohjeistukseen otettiin mukaan ennakkoletuksista poiketen uusi näkökulma, Net Promoter Scoren hyödyntäminen osana henkilöstön sitouttamista yritykseen. Henkilöstön sitoutuneisuuden nykytilaa pyrittiin selvittämään osana opinnäytetyötä tehdyllä employee Net Promoter Score -tutkimuksella. Tutkimuksen tulosten perusteella ohjeistukseen liitettiin ehdotus eNPS-tutkimuksen toteuttamisesta jatkossa.

Ohjeistus koostuu kolmesta osiosta: syyt, tavat ja hyödyt. Ensimmäisessä osiossa esitellään Net Promoter Score mittarina ja kuvaillaan syitä, joiden vuoksi NPS soveltuisi toimeksiantajalle asiakaskokemuksen mittariksi. Toinen osio sisältää ehdotuksen NPS-tutkimuksen pilotoinnista toimeksiantajayrityksessä sekä vertailutietoa toimialan NPS-

tuloksista oman tavoitetason määrittelyn tueksi. Lisäksi toisessa osiossa on esitetty konkreettiset ehdotukset siihen, miten Net Promoter Scoren resursointi ja vastuutus voitaisiin toteuttaa toimeksiantajayrityksessä. Toinen osio sisältää myös ehdotuksen eNPS-tutkimuksen hyödyntämisestä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kolmannessa osiossa esitellään konkreettisia hyötyjä, joita yritys voisi saavuttaa käyttämällä Net Promoter Scorea mittarina asiakaskokemuksen kehittämisessä.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Net Promoter Score -mittaria voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa asiakaskokemuksen parantamiseksi ja asiakasuskollisuuden kasvattamiseksi. Työn tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle ohjeistus Net Promoter Score -mittarin käyttöönottoon asiakaskokemuksen mittaamisessa ja kehittämisessä. Työn teoreettinen viitekehys käsitteli asiakaskokemusta, sen muodostumista, johtamista ja mittaamista sekä Net Promoter Scorea asiakaskokemuksen ja henkilöstön sitoutuneisuuden mittarina. Koska henkilöstöllä todettiin olevan suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta, päätettiin osana opinnäytetyötä toteuttaa tutkimus toimeksiantajan henkilöstön suositteluhalukkuuden nykytilasta (employee Net Promoter Score).

Opinnäytetyöprosessista mielenkiintoisen teki erityisesti aiheen ajankohtaisuus. Ajankohtaisuudesta kertoo muun muassa se, että asiakaskokemuksesta on viimeaikoina kirjoitettu paljon niin lehdissä, blogeissa kuin yritysten verkkosivuillakin. Muun muassa Korkiakoski kirjoittaa Futurelabin blogissa asiakaskokemuksen trendeistä vuodelle 2015. Hän nostaa esiin muun muassa sen, että yritysten investoinnit asiakaskokemuksen kehittämiseen kasvavat ja erilaiset asiakaskokemusohjelmat yrityksissä yleistyvät. (Korkiakoski 2015.) Lisäksi asiakaskokemusta eri näkökulmista käsitteleviä opinnäytetöitä on julkaistu paljon kuluneen vuoden aikana Theseus-verkkosivustolla. Useimmissa asiakaskokemusta käsittelevissä opinnäytetöissä tarkoituksena on ollut selvittää toimeksiantajan asiakaskokemuksen nykytilaa ja löytää kehitysehdotuksia sen kehittämiseen. Se havainnollistaa hyvin yritysten kasvavaa kiinnostusta asiakaskokemusta ja sen kehittämistä kohtaan.

Opinnäytetyöprosessin mielekkyyttä lisäsi myös työelämän aito tarve sekä oma kiinnostukseni aihetta kohtaan. Toimeksiantaja on asettanut asiakaskokemuksen kehittämisen yhdeksi strategisista painopisteistään, mutta tarvitsee vielä sopivat mittarit sen kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan halusta selvittää Net Promoter Scoren hyödyntämistä asiakaskokemuksen mittaamisessa ja kehittämisessä sekä omasta mielenkiinnostani asiakaskokemuksen kehittämistä kohtaan. NPS asiakaskokemuksen mittarina oli itselleni tuntematon ennen opinnäytetyön aloittamista, joten opin prosessin aikana paljon uutta.

Haasteeksi teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa muodostui Net Promoter Scorea käsittelevien lähteiden vähäinen määrä. NPS:n ollessa muiden asiakaskokemusohjelmien tavoin Suomessa vielä uusi aihe, siitä ja sen soveltamisesta on olemassa vasta vähän kirjallista tietoa. Hyvänä puolena aiheen uutuudessa oli kuitenkin se, että alkuperäistä lähdemateriaalia oli melko hyvin saatavilla. Kirjallisuuslähteiden lisäksi hyödynsin verkkolähteitä sekä blogitekstejä, kuitenkin tarkan harkinnan mukaan. Lähteinä käyttämiäni blogitekstien ja verkkosivujen kirjoittajia voidaan pitää asiakaskokemuksen kehittämisen ammattilaisina ja näiden lähteiden tarkoituksena on ollut tuoda ajankohtaista tietoa asiakaskokemuksesta ja sen mittaamisesta kirjallisuuslähteiden rinnalle, ei toimia ensisijaisina lähteinä teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa.

Yhdeksi painopisteeksi teoreettisessa viitekehyksessä muodostui henkilöstön vaikutus asiakaskokemuksen kehittämisessä. Sen pohjalta keskustelimme toimeksiantajan kanssa ja ehdotin henkilöstön suositteluhalukkuutta mittaavan employee Net Promoter Score - tutkimuksen toteuttamista. Tutkimus päätettiin toteuttaa osana opinnäytetyötä ja mielestäni se tuotti lisäarvoa toimeksiantajalle havainnollistamalla NPS-tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksesta saatuja tuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuudessa vertailutietona, mikäli päättyy hyödyntämään Net Promoter Scorea asiakaskokemuksen mittarina. Jatkossa tutkimus kannattaisi mielestäni kuitenkin toteuttaa koko henkilöstön sijaan toimipisteittäin. Näin toimipistekohtaiset erot ja kehityskohdat nousisivat paremmin esiin. Koska henkilöstöllä on suuri rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa, tulisi asiakaskokemuksen merkitystä avata henkilöstölle vielä entistä selkeämmin. Asiakaskokemuksen kehittämisessä on oleellista, että yrityksen strategiset päämäärät ovat selkeitä myös kaikille työntekijöille. Yksittäisen työntekijän ei tarvitse perehtyä syvästi asiakaskokemuksen mittaamiseen, mutta hänen tulee olla tietoinen siitä, miten voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä seikat olisivatkin jatkossa hyvä ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Net Promoter Score soveltuu hyvin liikunta-alalla toimivan toimeksiantajan asiakaskokemuksen mittariksi. Liikunta-ala on muiden palvelulojen tapaan muuttumassa yhä asiakaskeskeisemmäksi, jolloin yrityksen on kasvatettava vuoropuhelua asiakkaidensa kanssa voidakseen tarjota heitä parhaiten palvelevia ratkaisuja ja pidentääkseen asiakkuuden elinkaarta. Net Promoter Scorea mittaamalla asiakkaiden ääni saadaan hyvin kuuluviin ja se mahdollistaa myös systemaattisten vir-

heiden havainnoimisen ja niiden korjaamisen. Lisäksi Net Promoter Scoren avulla voidaan mitata ja kehittää asiakaskokemusta eri palvelukanavissa. Parhaan hyödyn saavuttamiseksi toimeksiantaja voisi myös harkita, olisiko palkitsemisjärjestelmä liitettävissä ainakin joiltain osin asiakaskokemukseen pohjautuvaksi. Asiakaskokemukseen pohjautuva palkitsemisjärjestelmä toimisi hyvänä motivaationa henkilökunnalle asiakkaiden odotusten systemaattisessa ylittämisessä.

Työn luottamuksellisuuden vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä asiakaskokemusta ja sen mittaamista käsiteltiin yleisellä tasolla. Tämän vuoksi teoreettinen viitekehys sopii-kin mielestäni hyödynnettäväksi myös muille asiakaskokemuksen kehittämisestä ja mittaamisen aloittamisesta kiinnostuneille yrityksille toimialasta riippumatta. NPS:n yksinkertaisen toimintamallin ja hyvän vertailtavuuden ansiosta sitä voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona asiakaskokemuksen mittaamiselle erityisesti silloin, kun yritys on vasta päättänyt alkaa kehittämään asiakaskokemustaan (Korkiakoski & Ylikoski 2013, 9).

LÄHTEET

About Net Promoter. Satmetrix Systems, Inc. 2015. Luettu 23.8.2015.
<https://www.netpromoter.com/about-net-promoter/>

Asiakasuskollisuus ja suosittelu (NPS). IROResearch. Luettu 23.8.2015.
<http://www.iro.fi/asiakasuskollisuus-ja-suosittele-nps-net>

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Employee Net Promoter SystemSM. Bain & Company. Luettu 6.9.2015.
<http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, M. 2013. Asiakaskokemus: onko asiakastytyväisyyden aika ohi? Luettu 30.8.2015.
http://www.editori.fi/myynti-markkinointi/asiakaskokemus-onko-asiakastytyvaisyyden-aika-ohi/#.VbX5O_ntmko

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina - Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. Viro: Kauppakamari.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: Sanoma Pro

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittele johtaminen ja Net Promoter Score - analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Luettu 25.7.2015.
<http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2013. Suosittele johtamisen pikaopas. Futurelab.

Korkiakoski, K. 2015. Asiakaskokemuksen trendit vuodelle 2015. Luettu 4.10.2015.
<http://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-vuodelle-2015/>

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Talentum Oy.

The Net Promoter Score. Satmetrix Systems, Inc. 2015. Luettu 17.10.2015.
<https://www.netpromoter.com/know/>

NPS - Suomen parhaat. IROResearch Oy. Luettu 25.7.2015.
<http://www.iro.fi/suomen-parhaat-nps>.

Reichheld, F. & Markey, R. 2011. The Ultimate Question 2.0 - How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. United States of America. Fred Reichheld and Bain & Company, Inc.

Solis, B. 2013. What's the future of business? Changing the way businesses create experiences. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Theseus. Luettu 25.10.2015.
https://www.theseus.fi/search?scope=%2F&query=asiakaskokemus&rpp=10&sort_by=0&order=DESC&submit=Hae

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Luettu 29.9.2015.
http://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf

Watermark Consulting. 2015. The 2015 Customer Experience ROI Study. Luettu 29.9.2015.
<http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

Word of Mouth Index. ForeSee. Luettu 29.9.2015.
<http://wordofmouthindex.com/about-womi/>

LIITTEET

Liite 1. Employee Net Promoter Score -tutkimuksen kyselylomake.

1 (2)

Kysely henkilökunnalle

Tämän kyselyn avulla pyrimme selvittämään tyytyväisyyttäsi yritykseenne työnantajana. Voisitko kysyttäessä suositella meitä työnantajana ystävillesi? Vastaamalla autat meitä kehittymään.

***Pakollinen**

Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme työpaikkana ystävillesi? *

0 = en suosittelei lainkaan ja 10 = suositteisin varmasti

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

Jatka »

Palvelun tarjoaa
 Google Forms

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.
[Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)

(jatkuu)

Kysely henkilökunnalle

*Pakollinen

Mikä on suurin syy antamallesi arvosanalle?

Miten voisimme parantaa toimintaamme? Miksi suosittelisit yritystämme?

*

« Takaisin

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Palvelun tarjoaa



Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

[Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)

Liite 2. Tutkimusraportti. Luottamuksellinen.

Liite 3. Net Promoter Scoren käyttöönotto-ohjeistus. Luottamuksellinen.